

PENGARUH PENEMPATAN JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN CIAMIS

Oleh:

DANA SUDIANA

e-mail: sudianadana69@gmail.com

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Galuh Ciamis

Jl. R.E Martadinata No.150 Ciamis

ABSTRAK

Penelitian ini di latarbelakangi oleh masih rendahnya semangat kerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis. Hal ini terlihat dari indikator sebagai berikut : Masih kurangnya pemahaman pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri; Masih rendahnya pemahaman diri pegawai akan tujuan hidupnya. Permasalahan tersebut, penulis menduga disebabkan oleh kurang proporsionalnya penempatan jabatan pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Ciamis, dengan indikator sebagai berikut: Pelaksanaan penempatan jabatan kurang memperhatikan syarat syarat umum dalam pengangkatan suatu jabatan; Pelaksanaan penempatan jabatan kurang memperhatikan syarat syarat khusus dalam pengangkatan suatu jabatan. Berdasarkan latar belakang diatas, untuk membatasi masalah yang diteliti penulis merumuskan masalah sebagai berikut : Bagaimana penempatan jabatan pegawai pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis; Bagaimana semangat kerja pegawai pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis; Bagaimana pengaruh penempatan jabatan terhadap semangat kerja pegawai pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi kepustakaan, dan studi lapangan menggunakan media angket, wawancara, dan observasi, dengan populasi penelitian adalah jumlah pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis. sebanyak 389 Orang dan dengan metode pengambilan sampel secara Random Sampling, sehingga diperoleh sampel sebanyak 80 Orang, dengan teknik pengolahan data melalui pendekatan analisis kuantitatif dengan teknik deskriptif model skala likert. Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh penempatan jabatan terhadap semangat kerja pegawai pada Satuan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis, maka dapat peneliti simpulkan sebagai berikut: 1) Penempatan jabatan pada satuan organisasi perangkat daerah Kabupaten Ciamis sudah dilaksanakan dengan baik, dimana berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh hasil bahwa indikator syarat penempatan jabatan tentang pegawai yang dirotasi berada pada kategori sangat baik, baik, dan cukup baik. 2) Semangat kerja pegawai pada satuan organisasi perangkat daerah Kabupaten Ciamis berada dalam kategori baik, dimana berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh hasil bahwa indikator semangat kerja pegawai berada pada kategori sangat baik, baik, dan cukup baik. 3) Pengaruh penempatan jabatan terhadap semangat kerja pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis, diperoleh angka sebesar 62,41 % sedangkan sisanya sebesar 37,59 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti motivasi, kepemimpinan dan sebagainya.

Kata Kunci: Penempatan jabatan dan semangat kerja

I. PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi pemerintah yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya. sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi. PNS

diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan.

Pelaksanaan penempatan jabatan diharapkan dapat mengembangkan kemampuan pegawai sesuai dengan kemampuannya. Ini juga akan meningkatkan semangat kerja pegawai, mengingat dengan adanya kejelasan penempatan

jabatan bagi pegawai maka pegawai akan berupaya untuk melaksanakan setiap pekerjaannya dengan baik.

Namun berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan pada pegawai di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis, maka penulis melihat semangat kerja pegawai masih rendah, hal ini terlihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

1. Masih kurangnya pemahaman pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini pegawai kurang memahami akan tugas dan fungsi jabatan yang diembannya. Sehingga pekerjaan yang dihasilkan kurang sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Masih rendahnya pemahaman diri pegawai, dalam hal ini pegawai belum menemukannya tujuan hidup dan bagaimana pekerjaan itu sesuai dengan tujuan hidup, sehingga pegawai kurang bergairah dalam bekerja, kadang-kadang asal bekerja, tidak berkesungguhan mencapai prestasi kerja yang optimal, sering meninggalkan waktu kerja serta kurang memperhatikan tata tertib kerja yang berlaku.

Permasalahan tersebut diatas, penulis menduga disebabkan oleh kurang proporsionalnya penempatan jabatan pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Ciamis, yang dibuktikan dengan indikator sebagai berikut :

1. Pelaksanaan penempatan jabatan kurang memperhatikan syarat syarat umum dalam pengangkatan suatu jabatan, seperti kurang memperhatikannya unsur penilaian prestasi pegawai, sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir, sehingga penempatan jabatan kurang proporsional seperti masih adanya penempatan jabatan yang dilakukan berdasarkan kedekatan dengan pimpinan, bukan berdasarkan pengalaman dan prestasi.
2. Pelaksanaan penempatan jabatan kurang memperhatikan syarat syarat khusus dalam pengangkatan suatu jabatan, seperti unsur pengalaman jabatan yang pernah dilaksanakan kurang dijadikan pertimbangan dalam pengangkatan dan penempatan PNS dalam jabatannya.

Berdasarkan permasalahan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Penempatan Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis".

II. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam kerangka pemikiran ini penulis akan memaparkan teori teori yang merupakan

landasan berpikir yang akan digunakan untuk menggambarkan masalah dalam penelitian selanjutnya menganalisa teori penempatan jabatan dan semangat kerja pegawai.

Menurut Harsono (2006:109) Untuk dapat diangkat dalam Jabatan struktural seorang PNS harus memenuhi syarat-syarat umum dan khusus, sebagai berikut.

a. Syarat umum

- 1) Berstatus PNS
- 2) Serendah-rendahnya memiliki pangkat setingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
- 3) Memiliki kualifikasi pendidikan yang ditentukan
- 4) Semua unsur penilaian prestasi sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
- 5) Memiliki kompetensi terhadap jabatan yang dipangku
- 6) Sehat jasmani dan rohani

b. Syarat khusus

- 1) Senioritas dalam kepangkatan
- 2) Usia
- 3) Pendidikan dan pelatihan jabatan
- 4) Pengalaman jabatan

Kebijakan penempatan jabatan akan mendorong semangat kerja seseorang pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi. Penempatan jabatan yang dilakukan oleh pimpinan diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dalam bekerja sehingga upaya-upaya yang dilakukan melalui kebijakan penempatan jabatan diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

Robert Levering dalam Kaswan(2015:202-204) menyatakan bahwa semangat kerja memiliki empat dimensi yaitu: "pekerjaan yang bermakna, kerja sama tim, kepedulian manajemen, dan imbalan".

Berkenaan dengan hal tersebut maka untuk memperoleh semangat kerja yang tinggi diperlukan adanya pemenuhan-pemenuhan terhadap syarat syarat penempatan jabatan pegawai diatas. Tujuan pelaksanaan penempatan jabatan adalah untuk mengusahakan posisi pegawai pada tempat jabatan yang tepat, "*the right man on the right place*". Salah satu teknik penempatan jabatan adalah melalui mutasi pegawai, dengan demikian akan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai pada posisi jabatan yang baru.

Sesuai dengan pendapat Nitisemito (2002:123), adalah dengan jalan memutasikan maka selain semangat dan kegairahan kerja dapat timbul kembali, maka pekerjaan yang baru itu pun akan sesuai dengan kemampuan dan

kesenangannya. Dengan demikian, semangat kerja pegawai berkaitan erat dengan sesuai tidaknya penempatan jabatan.

Apabila pelaksanaan penempatan jabatan dapat dilaksanakan dengan baik, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, maka penempatan jabatan tersebut akan berdampak positif terhadap pegawai seperti meningkatkan semangat kerja pegawai. Namun apabila penempatan jabatan dilakukan tanpa memperhatikan syarat syarat dalam penempatan jabatan maka akan berdampak negatif terhadap pegawai dan organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka peneliti mengemukakan anggapan dasar sebagai berikut :

1. Penempatan jabatan merupakan kebijakan untuk menempati jabatan yang telah ditetapkan sebagai tugas dan tanggungjawab kerja yang diberikan kepada pegawai.
2. Semangat kerja merupakan sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, teman sesama, penyedia dan manajemen secara umum.
3. Semangat kerja pegawai dapat terwujud dengan adanya pemenuhan-pemenuhan terhadap syarat syarat penempatan jabatan pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut : “Terdapat pengaruh yang positif antara penempatan jabatan terhadap semangat kerja pegawai pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis.

III. METODOLOGI PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis. Menurut Sugiyono, (2006: 11) mengemukakan sebagai berikut: “penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan variabel yang satu dengan variabel yang lain”

2. Operasionalisasi Variabel

Untuk mempermudah pemahaman definisi operasional variabel maka penulis akan mengemukakan bahwa :

1. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah penempatan jabatan, menurut Harsono (2006: 109) untuk dapat diangkat dan ditempatkan dalam suatu jabatan maka seorang PNS harus memenuhi syarat-syarat, dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Syarat umum

- Berstatus PNS
- Serendah rendahnya memiliki pangkat setingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan
- Memiliki kualifikasi pendidikan yang ditentukan
- Semua unsur penilaian prestasi sekurang kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir
- Memiliki kompetensi terhadap jabatan yang dipangku
- Sehat jasmani dan rohani

- b. Syarat khusus

- Senioritas dalam kepangkatan
- Usia
- Pendidikan dan pelatihan jabatan
- Pengalaman jabatan

2. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah dimensi semangat kerja pegawai menurut Kaswan (2015:202) yang terdiri dari :

- a. Pekerjaan yang bermakna

- Kemampuan membawa diri secara utuh (pikiran, tubuh, emosi, dan spiritual) ke pekerjaan dan tempat kerja
- Kemampuan menemukan tujuan hidup dan bagaimana pekerjaan itu sesuai dengan tujuan hidup itu
- Kemampuan memelihara diri dengan memelihara orang lain
- Kemampuan mengembangkan potensi diri
- Kemampuan memiliki sistem kepercayaan yang positif untuk mencapai tujuan hidupnya
- Kemampuan memiliki kendali diri
- Pegawai menyukai pembelajaran yang bermakna
- Kemampuan memenuhi tujuan hidupnya
- Kemampuan menguasai kinerjanya
- Kemauan melakukan pembelajaran: tantangan, kreativitas, dan pertumbuhan terus-menerus
- Kemampuan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan lain
- Kemampuan menyeimbangkan karir dengan kehidupan lain
- Kemampuan mengelola ketegangan

- b. Kerjasama tim

- Kemampuan kerjasama dalam mencapai visi, misi organisasi
- Kemampuan mengarahkan pencapaian individu terhadap tujuan organisasi
- Saling memotivasi dan menyemangati antar pegawai

- c. Kepedulian Manajemen
 - Kepedulian manajemen dalam menanggapi permasalahan PNS
 - Pegawai mampu memanfaatkan umpan balik dalam komunikasi
 - Adanya kepercayaan diri pada pegawai
- d. Imbalan
 - Pegawai bekerja dengan produktif dan tidak mencari pekerjaan baru untuk menambah penghasilannya.
 - Adanya kepuasan pegawai karena imbalan yang memadai.

3. Unit Analisis, Populasi dan Sampel

Unit analisis dan populasi dalam penelitian ini adalah jumlah pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis. sebanyak 389 Orang. Adapun besarnya sampel yang diambil adalah menggunakan rumus Slovin (Umar, 1997: 49). Berdasarkan perhitungan tersebut jumlah sampel yang dipilih sebanyak 80 orang.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah studi kepustakaan dan studi lapangan yang mencakup observasi, wawancara, dan angket.

5. Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis data kuantitatif, yaitu melalui distribusi frekuensi yang kemudian hasil tabulasi data diinterpretasikan (ditafsirkan).

Selanjutnya untuk mengukur hubungan antara penempatan jabatan dengan semangat kerja pegawai, model analisis yang penulis gunakan adalah analisis koefisien korelasi dengan tingkat pengukuran skala ordinal. Untuk mengetahui korelasi diantara variabel, penulis menggunakan koefisien korelasi Product Moment yang dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum XY}{\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

Keterangan :

R = korelasi product moment

X = variabel bebas yaitu penempatan jabatan

Y = variabel terikat yaitu semangat kerja pegawai

Untuk menilai seberapa kuat hubungan antara penempatan jabatan dengan semangat kerja pegawai pada pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang

Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis, digunakan kriteria penilaian sebagai berikut :

Tabel 3.2
Kriteria Koefisien Korelasi

Interval	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono, (2001:149)

Apabila koefisien korelasi telah diperoleh, selanjutnya penulis akan menghitung koefisien determinasi. Koefisien determinasi ini berguna untuk mengukur besarnya pengaruh antara variabel penempatan jabatan dengan semangat kerja pegawai, dengan rumus yaitu :

$$Kd = (r)^2 \times 100\%$$

Sugiyono, (2001 : 149)

IV. PEMBAHASAN

1. Penempatan Jabatan Pegawai Pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis

Pelaksanaan penempatan jabatan yang diterapkan oleh organisasi dapat diartikan sebagai perpindahan jabatan pegawai sebagai bentuk pengembangan, dan pembinaan pegawai. Hal demikian sebenarnya hanya diberikan kepada pegawai tertentu yang memiliki prestasi kerja yang dinilainya cukup baik. Menurut Mathis & Jackson (2006:262) "Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan."

Untuk dapat diangkat dan ditempatkan dalam suatu jabatan maka seorang PNS harus memenuhi syarat-syarat dalam penempatan jabatan. Menurut Harsono (2006: 109) untuk dapat diangkat dalam jabatan seorang PNS harus memenuhi syarat-syarat umum dan khusus, dengan indikator hasil penelitian dan pembahasan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian berupa angket, wawancara dan observasi pada subjek penelitian, yang ditinjau dari hasil rekapitulasi pengolahan data hasil jawaban responden pada variabel penempatan jabatan pada satuan organisasi perangkat daerah Kabupaten Ciamis diperoleh total skor adalah 2910 atau rata-rata sebesar 291 dan jika

dipersentasikan sebesar 72,75 % yang artinya sebagian besar pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis telah memenuhi syarat-syarat umum dan khusus untuk penempatan jabatan.

Mengenai indikator penempatan jabatan dengan nilai persentase tertinggi berada pada indikator semua unsur penilaian prestasi sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir, yaitu sebesar 364 dengan persentase 91,00% dengan kategori sangat baik. Sedangkan dengan nilai persentase terendah berada pada indikator pengalaman kerja dalam jabatan yang akan ditempati, yaitu sebesar 237 dengan persentase 59,25% dengan kategori cukup baik.

Selanjutnya dengan melihat keseluruhan jawaban dari hasil wawancara terhadap responden mengenai penempatan jabatan pada pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis dapat disimpulkan bahwa syarat-syarat dalam penempatan jabatan telah ditempuh dan dilaksanakan dengan baik.

Adapun hasil observasi mengenai penempatan jabatan pada pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis telah dilaksanakan dengan memenuhi syarat-syarat penempatan jabatan dengan baik, walaupun masih adanya beberapa syarat-syarat dalam penempatan jabatan yang belum sepenuhnya terpenuhi dengan baik. Seperti indikator; Memiliki kualifikasi pendidikan yang ditentukan; Memiliki kompetensi terhadap jabatan yang dipangku; Senioritas dalam kepangkatan; Pendidikan dan pelatihan jabatan dan pelatihan kepemimpinan; dan Pengalaman kerja dalam jabatan yang akan ditempati.

Indikator syarat-syarat penempatan jabatan tersebut perlu ditingkatkan kembali dalam pelaksanaannya, karena pegawai yang akan ditempatkan pada suatu jabatan, harus telah memiliki syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program penempatan jabatan organisasi. Syarat-syarat penempatan jabatan itu harus diinformasikan

kepada semua pegawai, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi pegawai agar berusaha mencapai syarat-syarat penempatan jabatan tersebut, Karena pada prinsipnya seluruh alasan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan, dan penempatan jabatan dalam suatu organisasi ini bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja, seperti halnya menurut Hasibuan (2012:102) menjelaskan antara lain sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas dan menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu dalam terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan kalier keyang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman dan sanksi atas kesalahan yang dilakukanya.
7. Untuk melakukan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar menjadi spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.

Menurut Mathis & Jackson (2006:262) “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.”

2. Semangat Kerja Pegawai Pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis

Semangat kerja merupakan gabungan dari kondisi fisik, sikap, perasaan, dan sentimen pegawai. Untuk mengetahui adanya semangat kerja yang rendah atau tinggi dalam organisasi dapat dilihat dari beberapa indikasi. Dengan demikian, organisasi dapat mengetahui faktor penyebabnya dan berusaha untuk mengambil suatu tindakan penanggulangan.

Robert Levering dalam Kaswan (2015: 202-204) menyatakan bahwa semangat kerja memiliki empat dimensi yaitu: “pekerjaan yang bermakna, kerja sama tim, kepedulian

manajemen, dan imbalan”. Berikut disampaikan data dan pembahasan hasil penelitian.

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian berupa angket, wawancara dan observasi pada subjek penelitian, yang ditinjau dari hasil rekapitulasi pengolahan data hasil jawaban responden pada variabel semangat kerja pegawai pada satuan organisasi perangkat daerah Kabupaten Ciamis, diperoleh total skor adalah 6358 atau rata-rata sebesar 302,76 dan jika dipersentasikan sebesar 75,69% yang artinya variabel semangat kerja pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis berada pada kategori baik.

Mengenai indikator semangat kerja pegawai dengan nilai persentase tertinggi berada pada indikator kemampuan mengembangkan potensi diri, yaitu sebesar 364 dengan persentase 91,00% dengan kategori sangat baik. Sedangkan dengan nilai persentase terendah berada pada indikator pegawai mampu memanfaatkan umpan balik dalam komunikasi dan indikator pegawai bekerja dengan produktif dan tidak mencari pekerjaan baru untuk menambah penghasilannya, yaitu sebesar 231 dengan persentase 57,75% dengan kategori cukup baik.

Selanjutnya dengan melihat keseluruhan jawaban dari hasil wawancara terhadap responden mengenai semangat kerja pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi semangat kerja pegawai telah tercapai dengan baik.

Adapun hasil observasi mengenai semangat kerja pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis belum sepenuhnya tercapai dengan baik. Seperti indikator; Kemampuan memiliki kendali diri; Pegawai menyukai pembelajaran yang bermakna; Kemauan melakukan pembelajaran: tantangan, kreativitas, dan pertumbuhan terus-menerus; Kemampuan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan lain; Kemampuan mengelola ketegangan; Pegawai mampu memanfaatkan umpan balik dalam komunikasi; Pegawai bekerja

dengan produktif dan tidak mencari pekerjaan baru untuk menambah penghasilannya. Indikator dimensi semangat kerja tersebut perlu ditingkatkan kembali dalam pelaksanaannya. Hal ini dilakukan agar produktivitas dapat terus ditingkatkan.

Menurut Nitisemito (Darmawan 2013:77) mengemukakan bahwa :

Dengan meningkatnya semangat kerja dan gairah kerja, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti absensi dan selanjutnya akan diperkecil, dan selanjutnya menaikkan semangat kerja dan gairah kerja ini diharapkan juga meningkatkan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, organisasi diharapkan dapat mengetahui faktor penyebab menurunnya semangat kerja dan berusaha untuk mengambil suatu tindakan yang lebih dini dengan menjalankan dan meningkatkan dimensi-dimensi semangat kerja.

3. Pengaruh Penempatan Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis

Menurut Resep Herzberg dalam Kaswan (2015:217) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan semangat kerja adalah “Jika Anda ingin orang termotivasi melakukan pekerjaan dengan baik, berilah mereka pekerjaan baik untuk dilakukan”. Oleh karena itu maka penempatan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Mathis & Jackson (2006:262) “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”.

Tujuan pelaksanaan penempatan jabatan adalah untuk mengusahakan posisi pegawai pada tempat jabatan yang tepat, “*the right man on the right place*”. Salah satu teknik penempatan jabatan adalah melalui mutasi pegawai, dengan demikian akan dapat meningkatkan semangat kerja pada posisi jabatan yang baru.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa dengan dilaksanakannya penempatan jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan memenuhi syarat-syarat penempatan jabatan dapat menimbulkan semangat kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Setelah penulis menganalisa variabel penempatan jabatan (X) dan variabel bebas

semangat kerja pegawai (Y) sebagai dasar untuk mengukur hubungan antara penempatan jabatan dengan semangat kerja pegawai, dengan model analisis koefisien korelasi diperoleh hasil sebesar 0,79 yang berdasarkan table interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiyono termasuk pada kategori tingkat hubungan yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa antara penempatan jabatan dengan semangat kerja pegawai pada pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis mempunyai tingkat hubungan yang kuat.

Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi dapat diketahui bahwa semangat kerja pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis, dipengaruhi oleh penempatan jabatan sebesar 62,41 % sedangkan sisanya sebesar 37, 59 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti motivasi, kepemimpinan dan sebagainya.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Nitiseminto (2002:123) dengan jalan memutasikan maka selain mutasi dan keanggotaan kerja dapat timbul kembali, maka pekerjaan yang baru itu pun akan sesuai dengan kemampuan dan kesenangannya. Oleh karena itulah, meskipun tujuan utama di dalam penempatan jabatan tersebut meningkatkan semangat kerja, tetapi faktor-faktor lain untuk suksesnya mutasi pegawai dalam rangka penempatan jabatan harus diperhatikan.

Apabila pelaksanaan penempatan jabatan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka penempatan jabatan tersebut akan berdampak positif terhadap pegawai seperti meningkatnya semangat kerja. Namun apabila penempatan jabatan tersebut dilakukan tanpa memperhatikan prosedur yang berlaku maka akan berdampak negatif terhadap pegawai dan organisasi tersebut.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh penempatan jabatan terhadap semangat kerja pegawai pada Satuan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis, maka dapat peneliti simpulkan sebagai berikut:

- a. Secara umum diketahui bahwa penempatan jabatan pada satuan organisasi perangkat daerah Kabupaten Ciamis sudah dilaksanakan dengan baik, dimana berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh hasil bahwa indikator syarat penempatan jabatan tentang pegawai yang dirotasi berada pada kategori sangat baik, baik, dan cukup baik. Adapun indikator yang masih berkategori cukup baik adalah indikator tentang pegawai memiliki kualifikasi pendidikan yang ditentukan, pegawai memiliki kompetensi terhadap jabatan yang dipangku, senioritas dalam kepangkatan, pegawai mengikuti pendidikan pelatihan jabatan dan pelatihan kepemimpinan, pegawai memiliki pengalaman kerja dalam jabatan yang akan ditempati.
- b. Secara umum diketahui bahwa semangat kerja pegawai pada satuan organisasi perangkat daerah Kabupaten Ciamis berada dalam kategori baik, dimana berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh hasil bahwa indikator semangat kerja pegawai berada pada kategori sangat baik, baik, dan cukup baik. Adapun indikator yang masih berkategori cukup baik adalah indikator tentang pegawai memiliki kemampuan kendali diri, pegawai menyukai pembelajaran yang bermakna, kemauan melakukan pembelajaran: tantangan, kreativitas, dan pertumbuhan terus-menerus, kemampuan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan lain, kemampuan mengelola ketegangan, pegawai mampu memanfaatkan umpan balik dalam komunikasi, pegawai bekerja dengan produktif dan tidak mencari pekerjaan baru untuk menambah penghasilannya.
- c. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi dapat diketahui bahwa semangat kerja pegawai yang dirotasi berdasarkan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.294-BKPSDM.3/2017 Tentang Pengangkatan Dan Pemindahan Dalam Jabatan Administrasi Eselon III dan IV dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis, dipengaruhi oleh penempatan jabatan sebesar 62,41% sedangkan sisanya sebesar 37,59 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti motivasi, kepemimpinan dan sebagainya. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi diperoleh hasil sebesar 0,79 yang berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiyono termasuk pada

kategori tingkat hubungan yang kuat. Untuk menguji hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan perhitungan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka diketahui t_{hitung} sebesar 11,188, sedangkan t_{tabel} dengan tingkat keyakinan 95% dengan $\alpha = 0,05$ dan untuk $n = 80$ maka diperoleh t_{tabel} sebesar 2.373. Karena t_{hitung} (11.188) > dari t_{tabel} (2.373) maka hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan kata lain hipotesis yang penulis ajukan yaitu “Terdapat pengaruh yang positif antara penempatan jabatan terhadap semangat kerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis” terbukti kebenarannya.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka peneliti menyampaikan saran sebagai berikut:

- a. Untuk mengoptimalkan penempatan jabatan pada Satuan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis sebaiknya syarat-syarat dalam penempatan jabatan yang belum optimal lebih ditingkatkan lagi dengan upaya peningkatan kualitas Sumber Daya organisasi seperti adanya peningkatan kapasitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- b. Untuk meningkatkan dimensi semangat kerja pegawai yang kurang optimal, sebaiknya

pegawai diberi motivasi kerja seperti pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja agar pegawai mau bekerja sama, bekerja efektif dan produktif.

- c. Untuk memperoleh semangat kerja pegawai yang tinggi pada Satuan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis diharapkan pihak BAPERJAKAT maupun pegawai dapat menjalankan syarat-syarat dalam penempatan jabatan serta adanya komitmen yang kuat pada diri pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Harsono, 2006. *Administrasi Kepegawaian*, Jatinangor : Alqa Prisma Interdelta
- Hasibuan, 2012. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bandung: CV Haji Masagung.
- Kaswan 2015. *Sikap Kerja*. Bandung : Alfabeta
- Mathis, L.R dan J.H Jackson.(2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Jakarta :Salemba Empat.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen personalia (Edisi Keempat)*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sugiyono 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung :Alfabeta.